

**Industrielle Beziehungen, Jahrgang 14, Heft 4, 2007**

IndBez 14(4)

Werner Nienhüser, Heiko Hoßfeld

**Regulierungsform und Verbetriebligungsneigung von Managern  
und Betriebsräten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung** 289

Romuald Jagodziński

**Involving European Works Councils in Transnational Negotiations –  
a Positive Functional Advance in their Operation or Trespassing?** 316

Werner Schmidt

**Arbeitsbeziehungen und Sozialintegration in Industriebetrieben mit  
Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft** 334

Martin Brussig, Elke Ahlers

**Krankheitsbedingte Fehlzeiten älterer Arbeitnehmer und  
Arbeitnehmerinnen im betrieblichen Kontext** 357

*Tagungsbericht*

**Industrielle Beziehungen im Spannungsfeld  
von Ver- und Entbetriebligungsstendenzen**

Jahrestagung der deutschen Sektion der Industrial Relations  
Association (GIRA) am 27. und 28. September 2007 in Jena  
von Sven Hauff 379

Call for Papers 388

Neuheiten 390

Gesamtverzeichnis 394

Werner Nienhüser, Heiko Hoßfeld\*

## **Regulierungsform und Verbetriebligungsneigung von Managern und Betriebsräten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung\***

**Zusammenfassung** – Kritiker des deutschen Flächentarifvertragssystems fordern eine stärkere Nutzung betrieblicher Verhandlungslösungen. Die Folgen einer solchen Abkehr vom System der Flächentarifverträge (Verbetriebligung) hätten vor allem die Betriebe und deren Akteure zu tragen. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie Manager und Betriebsräte zur Verbetriebligung stehen und welche Folgen sie mit einer Verlagerung der Verhandlungen auf die Betriebsebene verbinden. Dabei wird insbesondere untersucht, welchen Einfluss die im Betrieb existierende Regulierungsform (Formen der Tarifbindung bzw. Nichtbindung) auf die Verbetriebligungsneigung hat. Als Datenbasis dient eine Befragung von 1000 Managern und 1000 mit ihnen in Verhandlungsbeziehungen stehenden Betriebsräten. Deskriptive und multivariate Analysen zeigen, dass Betriebsräte deutliche Gegner und Manager deutliche Befürworter der Verbetriebligung sind. Bei den Managern zeigt sich ein deutlicher Effekt der Regulierungsform. Bei ihnen ist die Neigung zur Verbetriebligung höher, wenn der Betrieb bereits einen hohen Verbetriebligungsgrad aufweist.

### **Types of Regulation and Opinions about Decentralization among Managers and Works Councils. Findings of an Empirical Study**

**Abstract** – Critics of the German multi-employer collective bargaining system demand a change in favour of increased bargaining at plant level. Even though it would be the individual company and its actors – management and works council – which would face the consequences of this decentralization of collective bargaining, surprisingly little is known about these actors' attitudes to decentralization. This article deals with the opinions of managers and works councils about decentralization and the anticipated consequences with the shift of bargaining to the plant level. The analysis furthermore focuses on the impact of the existing degree of decentralization on the attitude to decentralization. We use data from an empirical study that surveyed 1000 managers and 1000 works councillors. The results show that the majority of managers are proponents of decentralization whereas most works councillors are opposed. For the managers we find an effect of the existing degree of decentralization, e.g., a positive relationship between the degree of decentralization and the approval of decentralization.

Key words: **Decentralization of Bargaining, Multi and Single Employer Bargaining, Works Council, Trust, Power**

---

\* Prof. Dr. Werner Nienhüser, Dipl.-Kfm. Heiko Hoßfeld, Fachbereich für Wirtschaftswissenschaften, Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, Universitätsstr. 12, D – 45117 Essen. E-Mail: werner.nienhueser@uni-due.de, heiko.hossfeld@uni-due.de.

Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Unterstützung. Manuela Maschke, dem Projektbeirat, zwei anonymen Gutachtern und Bernd Keller gebühren Dank für wertvolle inhaltliche Hinweise.

\*\* Artikel eingegangen: 27.5.2007  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 30.11.2007.

## 1. Fragestellung und Hintergrund

In unserem Beitrag geht es um die Frage, welche Folgen Manager und Betriebsräte einer zunehmenden Verlagerung der Verhandlungen – vor allem über Löhne und Arbeitszeiten – von der überbetrieblich-tariflichen auf die betriebliche Ebene (kurz: Verbetrieblichung) zuschreiben und welche Haltung (Verbetrieblichungsneigung) diese Akteure gegenüber einer solchen Änderung des Verhandlungssystems zeigen. Als Datenbasis ziehen wir eine Befragung von 1000 Managern und 1000 mit ihnen in Verhandlungsbeziehungen stehenden Betriebsräten heran. Dabei wollen wir nicht nur die Differenzen zwischen den betrieblichen Parteien beschreiben, sondern auch die Ursachen für Unterschiede bei den jeweiligen Akteuren identifizieren.

Unsere zentrale *Frage* lautet: *Wie wirkt die im Betrieb vorhandene Regulierungsform (z.B. die Bindung oder Nichtbindung an einen Flächentarifvertrag) bzw. der Verbetrieblichungsgrad auf die Wahrnehmung der erwarteten Folgen und die Haltung zur Verbetrieblichung?*

Man könnte vermuten, dass Manager in Betrieben mit einem hohen Verbetrieblichungsgrad (keine Tarifbindung des Betriebs, keine Orientierung am Flächentarifvertrag) gute Erfahrungen mit einer betriebsnahen Regulierung gemacht haben und daher solchen Lösungen generell stärker positiv gegenüberstehen als Befragte aus Betrieben mit einem geringeren Verbetrieblichungsgrad. Es könnte darüber hinaus auch sein, dass sowohl Betriebsräte als auch Manager eine Verlagerung von Tarifverhandlungen auf die Betriebsebene günstiger bewerten, wenn eine gute soziale Beziehung in Form eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Parteien besteht. Zudem könnte die wahrgenommene Macht des Verhandlungspartners einen Einfluss haben. Daher berücksichtigen wir die Sozialbeziehung als weitere Variablen­gruppe neben der Regulierungsform. Diese Überlegungen werden wir bei der Hypothesenformulierung näher ausarbeiten.

Die Relevanz unserer Frage ist vor dem Hintergrund der „Verbetrieblichungs-Debatte“ zu sehen. Kritiker fordern eine Abkehr vom Flächentarifvertragssystem, somit eine stärkere Verbetrieblichung (siehe z.B. die Beiträge in Zohlhöfer 1996; BERTHOLD/Stettes 2001). Flächentarifverträge sollen dieser Auffassung zufolge allenfalls noch Rahmenregelungen enthalten. Tarifverträge ließen sich über Betriebsvereinbarungen besser betriebspezifisch inhaltlich ausfüllen. Manche Forderungen zielen noch weitergehend darauf, Tarifverträge gänzlich durch Betriebsvereinbarungen oder ähnliche, betriebspezifisch geltende Regelungen zu ersetzen (vgl. kritisch Bispinck 2004). Ein betriebsnäheres Verhandlungssystem ermögliche eine bessere Orientierung an der wirtschaftlichen Lage des einzelnen Betriebes und erleichtere die Anpassung an den technischen und strukturellen Wandel. Zwar müsse man mit zunehmenden betrieblichen Konflikten, zeitraubenden Verhandlungen etc. rechnen, sprich: mit steigenden Transaktionskosten (zusammenfassend vgl. Schnabel 2003; 2006). Gleichwohl unterstellen die Kritiker des Flächentarifvertragssystems einen positiven Nettoeffekt eines betriebsnäheren Verhandlungssystems.

In dieser Diskussion wird nicht allein mit Vermutungen über Folgen für die Gesamtwirtschaft argumentiert, etwa für die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Volkswirtschaft, sondern auch (mindestens implizit) mit Hypothesen über die einzelwirtschaftlichen Konsequenzen unterschiedlicher Regulierungsformen (vgl. zu einer Über-

sicht über Folgenvermutungen Schnabel 2006: 29). Umso erstaunlicher ist es, dass die Stimmen der betrieblichen Akteure kaum Berücksichtigung finden. Dies überrascht deswegen, da die Betriebsparteien im Falle einer stärkeren Abkehr vom System der Flächentarifverträge vermehrt Verhandlungen führen müssten und die positiven und negativen Folgen zu tragen hätten. In der Regel sind es – vor allem in den größeren Betrieben – die Personalverantwortlichen, die den entscheidungsrelevanten Verhandlungspartner der Arbeitgeberseite stellen, und die Betriebsräte für die Arbeitnehmerseite. Wir wollen in unserer Untersuchung die Auffassungen dieser betrieblichen Akteure und die Ursachen für mögliche Unterschiede analysieren.

Eine zentrale Rolle in unserer Untersuchung spielen die beiden Begriffe *Verbetrieblichungsgrad* und *Regulierungsform*. Es ist daher sinnvoll, sie bereits an dieser Stelle zu erläutern, obwohl wir bei der Operationalisierung der Variablen nochmals darauf zurückkommen. Das abstraktere Konstrukt ist der Verbetrieblichungsgrad. Ideal wäre eine metrische Skala, mit der wir das Kontinuum zwischen einer Regulierung sämtlicher Lohn-Leistungs-Bedingungen durch Verhandlungen auf der überbetrieblichen bis hin zu einer Regulierung aller Sachverhalte ausschließlich auf der betrieblichen Ebene messen könnten. Den Verbetrieblichungsgrad messen wir hier einfacher, und zwar über die Ausprägungen der Regulierungsform. Mit Regulierungsform meinen wir, ob ein Betrieb an einen Flächentarifvertrag ohne oder mit Ergänzungstarifvertrag gebunden ist, ob er ausschließlich einem Haus- oder Firmentarifvertrag unterliegt oder aber nicht tarifgebunden ist, wobei in der letzten Gruppe noch solche Betriebe zu unterscheiden sind, die zwar nicht tarifgebunden sind, sich aber an einem Tarifvertrag orientieren.

*Wir geben wie folgt vor:* Zunächst skizzieren wir in Abschnitt 2 den Stand der empirischen Forschung zur Verbetrieblichungsneigung von Management und Betriebsrat. Anschließend formulieren wir unsere Hypothesen (Abschnitt 3). Die Datenbasis und die Operationalisierung der Variablen werden in Abschnitt 4 beschrieben. Die Ergebnisse der Analyse stellen wir in Abschnitt 5 dar. Dabei beschreiben wir zunächst das Ausmaß der Verbetrieblichungsneigung und die Unterschiede zwischen Betriebsrat und Management. Dann stellen wir in bivariaten, stärker deskriptiv angelegten Analysen die Unterschiede in der Verbetrieblichungsneigung in Abhängigkeit von unterschiedlichen Regulierungsformen dar. Anschließend untersuchen wir mit Hilfe von Regressionsmodellen, ob die Befunde der einfacheren Analyse auch dann Bestand haben, wenn man weitere Kontroll- bzw. Einflussvariablen einbezieht. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Befunde und der Entwicklung von Folgerungen für die weitere Forschung (Abschnitt 6).

## **2. Verbetrieblichungsneigung und wahrgenommene Folgen der Verbetrieblichung – Stand der Forschung**

Für das betriebliche *Management* gibt es derzeit keine Befragung, die umfassend die Einschätzungen von Managern zur Verbetrieblichung erhebt. Einen Hinweis geben die Befunde einer Befragung von Personalmanagern (Nienhüser/Hoßfeld 2004): 6% der Personalmanager meinen, der Flächentarifvertrag sollte auf jeden Fall erhalten bleiben; 53% geben Flächentarifverträgen den Vorrang, wollen diese aber durch Betriebsvereinbarungen angepasst sehen. Dieser Befund lässt sich als Befürwortung des

Flächentarifvertrages werten. Allerdings ist die Verbetrieblichungsneigung hier nur mit einer einzigen Frage erhoben worden.

Bahn Müller (2002) hat 1998/99 eine Befragung von Managern und Betriebsräten in tarifgebundenen Betrieben dreier Branchen durchgeführt. Rund 60% der Manager sehen eine Bewahrung des Systems der Flächentarifverträge, aber in Verbindung mit Änderungsbedarf.

Schnabel (2003: 117) berichtet Befunde einer Umfrage des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie. Danach wollen 62% der befragten Bevölkerungsstichprobe das jetzige Tarifsysteem beibehalten. Innerhalb dieser Gruppe sind aber zwei Drittel der Auffassung, das System müsse flexibler werden.

*Betriebliche Arbeitnehmervertreter* lehnen eine „Dezentralisierung und Verbetrieblichung der Tarifpolitik“ massiv ab. Dies zeigen wiederholt die Befragungen von Betriebsräten durch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) (Bispinck 2005: 305). Lediglich 12% der Befragten meinen, eine Verbetrieblichung der Tarifpolitik sei „zu begrüßen“, knapp ein Drittel (30%) steht ihr „zwiespältig“ gegenüber und 53% halten sie für „generell problematisch“. Auch in der Befragung von Bahn Müller (2002: 409) sind nur 4% der Betriebsräte der Auffassung, das System der Flächentarifverträge habe sich nicht bewährt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Über die Verbetrieblichungsneigung von Managern und Arbeitnehmervertretern liegen einige wenige Informationen vor. Allerdings weiß man kaum etwas über die Faktoren, die für Unterschiede verantwortlich sein könnten. Der Einfluss der im Betrieb praktizierten Regulierungsform bzw. des Verbetrieblichungsgrades auf die Verbetrieblichungsneigung ist bisher nicht untersucht worden. Auch über die Folgen, die die betrieblichen Akteure einer zunehmenden Verbetrieblichung zuschreiben, ist kaum etwas bekannt. Diese Forschungslücken versuchen wir zu schließen. Unsere Parallelbefragung, die die Verbetrieblichungsneigung und andere Merkmale von beiden Betriebsparteien in jeweils demselben Betrieb parallel erhebt, kann noch weitere Lücken schließen: Erstens haben wir die Sozialbeziehung (Kotthoff 1981; 1994) zwischen Management und Betriebsrat erfasst. Es ist zu vermuten, dass eine positive Sozialbeziehung die Verbetrieblichungsneigung fördert, weil z.B. beide Seiten beziehungsbedingt geringere Konflikte erwarten. Hierauf kommen wir bei der Formulierung der Hypothesen zurück. Der zweite Vorteil einer Parallelbefragung besteht darin, dass man die Aussagen der Manager mit denen der Betriebsräte in ein und demselben Betrieb und nicht nur im Durchschnitt aller Betriebe vergleichen kann.

### 3. Grundidee und Hypothesen für die weitere Analysen

Unsere *Grundidee* besagt, dass die im Betrieb praktizierte Regulierungsform, die unterschiedlichen Graden der Verbetrieblichung entspricht, neben anderen Einflussfaktoren einen Effekt auf die wahrgenommenen Folgen der Verbetrieblichung und auf die Verbetrieblichungsneigung hat.

(1a) *Der Verbetrieblichungsgrad hat bei den Managern einen positiven Effekt auf die Verbetrieblichungsneigung und die Folgenwahrnehmung.*

(1b) *Der Verbetrieblichungsgrad hat bei den Betriebsräten einen negativen Effekt auf die Verbetrieblichungsneigung und die Folgenwahrnehmung.*

Unterschiedliche Grade bzw. Formen der Verbetrieblichung können je nach Erfahrung mit Verbetrieblichung und je nach Akteur die Verbetrieblichungsneigung positiv oder negativ beeinflussen.

Wir unterstellen, dass die *Manager* in Betrieben mit einer hohen Verbetrieblichungsgrad überwiegend gute Erfahrungen mit Verbetrieblichung gemacht haben und dass sie evtl. selbst dazu beigetragen haben, dass im Betrieb eine bestimmte Regulierungsform vorhanden ist. Hinzu kommt: Es gehört zur Aufgabe des Managements, betriebliche Regelungen zu begründen (Pfeffer 1981), und wer Lösungen öffentlich verteidigen muss, neigt nach der Theorie der Kognitiven Dissonanz (Festinger 1957) dazu, seine Kognitionen entsprechend anzupassen und daher negative Folgen zu übersehen bzw. umzudeuten oder positive Folgen aufzuwerten. Unserer Hypothese, dass Manager positive Erfahrungen mit der Verbetrieblichung gemacht haben und sie daher präferieren, lässt sich Folgendes entgegenhalten: Es mag auch negative Erfahrungen geben, weil eine Verlagerung der Tarifverhandlungen in den Betrieb hinein den Betriebsfrieden gefährden könnte. Eine gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, allgemeiner: der Betriebsfrieden, kann ein Produktivkraftelement sein, das auch von Managern geschätzt werden dürfte, insbesondere wenn die Komplexität der Produkte und der Produktion langfristige Investitionen in Humankapital, die Bindung von Beschäftigten an den Betrieb und intrinsische Motivation erfordern (siehe zu solchen Argumenten Williamson 1981). Verbetrieblichung könnte den Betriebsfrieden stören. Dies wäre dann ein Grund dafür, dass Manager unter den genannten Bedingungen überbetriebliche Verhandlungen bevorzugen. Theoretisch lässt sich also schwer entscheiden, ob Manager mehr positive oder mehr negative Folgen der Verbetrieblichung wahrnehmen und Verbetrieblichung bevorzugen oder ablehnen. Eine empirische Klärung ist notwendig. Den in der Hypothese unterstellten und empirisch zu prüfenden positiven Effekt begründen wir schlicht über unsere Alltagsbeobachtung, dass Manager sich im Allgemeinen, z.B. in der Presse, deutlich für eine stärkere Verbetrieblichung aussprechen.

Bei den *Betriebsräten* vermuten wir, dass sich negative Effekte des Verbetrieblichungsgrades ihres Betriebes zeigen. Aus vorliegenden Befragungsergebnissen wissen wir, dass Betriebsräte mehrheitlich den Flächentarif als Regulierungsform bevorzugen und einer zunehmenden Verbetrieblichung negative Wirkungen zuschreiben. Es ist daher plausibel anzunehmen, dass Betriebsräte in Betrieben mit einem höheren Verbetrieblichungsgrad aufgrund ihrer Erfahrungen noch stärker als andere das System des Flächentarifvertrages bevorzugen und Verbetrieblichung noch stärker ablehnen. Aber auch dieser Hypothese lassen sich Argumente entgegenhalten: Erstens könnten Betriebsräte gute Erfahrungen mit einer betriebsnäheren Regulierung gemacht haben und daher eine weniger ablehnende Haltung einnehmen. Zweitens wäre es möglich, dass ähnlich wie bei den Managern Prozesse der kognitiven Dissonanz dazu beitragen, dass Betriebsräte ihre Werthaltungen den realen Verhältnissen anpassen („wie kann etwas schlecht sein, das wir praktizieren?“). Dies würde bedeuten, dass der Verbetrieblichungsgrad einen positiven Effekt auf die wahrgenommenen Folgen und die

Verbetrieblichungsneigung hätte. Auch hier sind theoretische Vorentscheidungen über die Effektrichtung schwierig, Empirie ist erforderlich.

Bei der Begründung für die beiden Hypothesen haben wir auf das Konstrukt der kognitiven Dissonanz zurückgegriffen. Wir haben in unserer Untersuchung keine Variablen erhoben, die uns erlaubten, Annahmen über intervenierende kognitive Prozesse zu testen. Wir werden daher lediglich bei der Interpretation und Diskussion der Befunde auf dissonanztheoretische Überlegungen zurückkommen.

(2) *Je mehr die Akteure positive Folgen einer Verbetrieblichung sehen, umso stärker ist die Verbetrieblichungsneigung.*

Dabei hängt es selbstverständlich davon ab, um welche Folgen es genau geht. Wir konzentrieren uns auf folgende Aspekte: das Ausmaß betrieblicher Konflikte, das Lohnniveau, die Anpassungsfähigkeit des Betriebes, die Möglichkeit der Arbeitsplatzsicherung und die Macht der Gewerkschaften im Betrieb. So kann man etwa vermuten, dass Befragte, die durch eine stärkere Verbetrieblichung mehr Konflikte erwarten, c.p. eine geringere Verbetrieblichungsneigung aufweisen. Dies dürfte für Betriebsräte und Manager ähnlich sein. Bei den Löhnen ist dagegen zu vermuten, dass die Erwartung verbetrieblichungsbedingt niedriger Löhne bei den Managern zu einer höheren, bei den Betriebsräten dagegen zu einer geringeren Verbetrieblichungsneigung führt.

(3) *Je höher das Vertrauen in den anderen Akteur und je geringer die Einschätzung der Macht der anderen Seite, desto höher ist die Verbetrieblichungsneigung und desto positiver sind die Folgenwahrnehmungen.*

Bei Verhandlungen sind zwei Dimensionen von besonderer Bedeutung: zum einen die Vertrauenswürdigkeit des Verhandlungspartners (zur Bedeutung von Vertrauen vgl. Hartmann/Offe 2001), zum anderen dessen Machtausstattung (z.B. Walton/McKersie 1965; Emerson 1972).

Je höher das *Vertrauen* eines Akteurs X in Akteur Y, umso besser kann X Folgen von Verhandlungsalternativen bewerten und damit deren Nutzen einschätzen. Vertrauen ist daher bei Verhandlungen förderlich (siehe zu den folgenden Argumenten insb. Kerkhof/Winder/Klandermans 2003; Butler 1995; Ross/LaCroix 1996; Kramer 1999): Durch ein hohes Ausmaß an Vertrauen in die jeweils andere Betriebspartei nimmt die Wahrscheinlichkeit integrativen Verhandeln zu, die Wahrscheinlichkeit distributiven Verhandeln sinkt (Walton/McKersie 1965). Insgesamt dürfte bei einem höheren Vertrauensgrad eine höhere Bereitschaft bestehen, mit dem jeweiligen Partner auf betrieblicher Ebene zu verhandeln. Damit dürfte auch die Verbetrieblichungsneigung positiv beeinflusst werden.

Welche Rolle spielt *Macht*? „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1980: 28). Je höher die *Macht* eines Akteurs relativ zu einem anderen, umso höher ist die (wahrgenommene) Realisierungswahrscheinlichkeit einer präferierten Alternative (vgl. z.B. Emerson 1962; Cook 1987; Coleman 1991). Daraus schließen wir: Je höher ein Akteur die Macht der anderen Seite einschätzt, umso geringer ist c.p. die Verbetrieblichungsneigung des Akteurs.

Weitere Variablen, die einen Einfluss haben können, beziehen wir lediglich als *Kontrollvariablen* ein. Wir werden die Ergebnisse bezogen auf diese Kontrollvariablen

nur am Rande erwähnen. Warum wir diese Variablen einbeziehen, soll kurz begründet werden. Eine erste Begründung ist konventionell: Betriebsgröße etwa ist eine Standardkontrollvariable, die in nahezu allen empirischen Untersuchungen zur Reduzierung unbeobachteter Heterogenität einbezogen wird. Eine zweite Begründung ist stärker inhaltlich. Letztlich beziehen wir diejenigen Kontrollvariablen mit ein, bei denen wir Wirkungen nicht ausschließen können. Daher wollen wir mögliche Effekte nennen, wenn auch nur beispielhaft und ohne durchgängig auf zu vermutende Unterschiede in den Wirkungen bei Betriebsrat und Management einzugehen.

Wirkungen der *Betriebsgröße* auf die Haltung des Managements kann man transaktionskostentheoretisch (Williamson/Wachter/Harris 1975) und machttheoretisch begründen. In größeren Betrieben können „flächendeckendere“ Verhandlungsformen kostensparender als betriebsnähere Regulierungen sein. Größere Betriebe laufen eher Gefahr, von den Gewerkschaften als Streikbetrieb bei der Erzwingung eines Flächentarifvertrages ausgewählt zu werden. Betriebsräte größerer Betriebe nehmen möglicherweise eine stärkere Verhandlungsmacht gegenüber dem Management wahr und sehen sich damit eher für eine Verlagerung von Verhandlungen auf die Betriebsebene gerüstet.

Manager in Betrieben in einer ungünstigeren *wirtschaftlichen Lage* sehen evtl. stärker die Vorteile einer Verbetrieblichung und sind daher in einer solchen Situation eher für Verbetrieblichung. Betriebsräte könnten in der derselben Situation befürchten, dass eine stärkere Verbetrieblichung Lohnsenkungen und/oder Arbeitszeitverlängerungen bewirkt und daher Verbetrieblichung stärker ablehnen.

Weiterhin beziehen wir die *Branchenzugehörigkeit* als Kontrollvariable ein, ebenso den *Standort* des Betriebes (neue oder alte Bundesländer) sowie das *Betriebsalter*. Man kann vermuten, dass Manager in personalintensiven Branchen in den neuen Bundesländern und in neu gegründeten Betrieben eher zur Verbetrieblichung neigen, weil für sie die vermuteten positiven Folgen (insb. Anpassung und Lohnreduktion) der Verbetrieblichung wichtiger sind, denn in diesen Fällen könnte der ökonomische Druck größer sein. Auch künftiger *organisationaler Wandel* könnte eine Rolle für die Verbetrieblichungsneigung spielen, wenn man annimmt, dass betrieblicher Wandel besser mit „betriebsnäheren“ Formen der Regulierung bewältigt werden kann. Darüber hinaus berücksichtigen wir die *Personalstruktur* (Akademiker-, Frauen- und Facharbeiteranteil), um weitere mögliche Unterschiede in den betrieblichen Strukturen und Prozessen zu kontrollieren. Die Hypothesen und Kontrollvariablen sind in Tab. 1 zusammengefasst.

Unsere Analyse der Bestimmungsgründe der Wahrnehmungen und Einschätzungen von Verbetrieblichung hat datenbedingt eine Lücke. Individuelle Erfahrungen sind nicht nur durch strukturelle Merkmale des Betriebs zu erklären, sondern auch durch Merkmale der befragten Individuen, z.B. ihre politische Orientierung. Das einzige Individualmerkmal, das wir hier berücksichtigen, ist die Zugehörigkeit zur Gruppe der Manager oder der Betriebsräte. Weitere persönliche Merkmale haben wir nicht erfragt. Es wäre naiv zu argumentieren, dass wir die Befragten ausschließlich als Experten betrachten, die uns quasi neutral Informationen über betriebliche Zustände berichten, und dass wir deswegen individuelle Merkmale ausklammern könnten. Vielmehr sind wir der Auffassung, dass gerade bei einer brisanten tarifpolitischen Frage



wie der Verbetrieblichung die Wahrnehmungen auch von Experten durch deren Wertvorstellungen „gebrochen“ werden. Diese Unterschiede erfassen wir hier nur unvollständig. Gleichwohl meinen wir, dass die Unterschiede zwischen den Gruppen (Betriebsräte versus Manager) relevanter sind als innerhalb der Gruppen und daher die unerklärte Varianz kein allzu großes Problem sein sollte. Zudem beanspruchen wir nicht, ein vollständiges Erklärungsmodell sämtlicher Unterschiede liefern zu können, vielmehr bescheiden wir uns mit einem Partialmodell, das die Effekte der Regulierungsform (sowie von Macht und Vertrauen) abschätzen soll.

**Tab. 1: Schematisierte Darstellung der Hypothesen**

	Variable	Management (M)	Betriebsrat (BR)	Management (M)	Betriebsrat (BR)
		Wahrnehmung positiver Folgen		Verbetrieblichungsneigung	
H1a/H1b	Verbetrieblichungsgrad	+	-	+	-
H2	(Positive) Folgen der Verbetrieblichung			+	+
H3	Vertrauen in andere Betriebspartei	+	+	+	+
H3	Macht des BR	-	+	-	+
<i>Kontrollvariablen</i> Größe des Betriebs; wirtschaftliche Situation; organisationaler Wandel; Betriebsalter; Betriebsstandort; Branche; Personalstruktur		Keine expliziten Hypothesen			

## 4. Daten und Operationalisierungen

### 4.1 Datenbasis

Ende 2005 wurde durch TNS EMNID eine *repräsentative telefonische Befragung von 1000 Personalverantwortlichen und 1000 Betriebsräten* in ebenso vielen Betrieben mit mindestens 100 Beschäftigten durchgeführt. In jedem Betrieb wurde ein Vertreter des Managements, und zwar die Person, die mit dem Betriebsrat verhandelt, identifiziert und interviewt. Ausgehend von dieser Person wurde anschließend ein Mitglied des Betriebsrates befragt, das für Verhandlungen mit dem Management zuständig ist.

Die Repräsentativität der *Stichprobe* ist durch eine Quotierung nach Betriebsgröße sichergestellt. Aus der Hoppenstedt-Datenbank wurde eine Zufallsstichprobe, geschichtet nach Größenklassen, gezogen. Befragt wurden alle Betriebsstätten mit mindestens 100 Beschäftigten in allen Wirtschaftszweigen außer der Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht, Erziehung und Unterricht sowie im Bereich der Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen. Ausgeschlossen wurden zudem Unternehmen, die keinen Betriebsrat haben. Unsere Ergebnisse sind repräsentativ für Betriebe vor allem aus dem verarbeitenden Gewerbe, die unser Sample sehr stark dominieren, und für größere Betriebe mit Betriebsrat.

### 4.2 Operationalisierung der Variablen

Generell haben wir uns bei der Entwicklung der Fragen zum einen an der Debatte über die Dezentralisierung und Verbetrieblichung orientiert (siehe insb. Schnabel 2006

zu einer Übersicht über die Literatur). Zum anderen haben wir auf Fragen anderer Untersuchungen zurückgegriffen, vor allem auf die Betriebsratsbefragungen des WSI (Bispinck 2005).

#### *Haltung zur Verbetrieblichung (Verbetrieblichungsneigung)*

Die Haltung zur Verbetrieblichung erfassen wir über zwei Fragen. In der *ersten* Frage wird die Haltung gegenüber einer stärkeren *Verlagerung* der Verhandlungen auf die Betriebsebene und die Einbeziehung der betrieblichen Akteure erfasst: „Man diskutiert auch vermehrt darüber, dass Tarifverhandlungen weniger auf der überbetrieblichen Ebene zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften geführt werden sollen. Vielfach wird vorgeschlagen, Tarifverhandlungen stärker auf die betriebliche Ebene, also auf Betriebsleitung und Betriebsrat, zu verlagern. Wie beurteilen Sie diese Vorschläge?“ (Skala: sehr positiv – eher positiv – neutral – eher negativ – sehr negativ). Die *zweite* Frage bezieht sich direkt auf die *Ablehnung bzw. Befürwortung des Flächentarifvertrages*: „Alles in allem befürworte ich eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag“ (Skala: stimme völlig zu – stimme eher zu – stimme eher nicht zu – stimme gar nicht zu).

#### *Folgen der Verbetrieblichung*

Die Einschätzung der Folgen der Verbetrieblichung erfassen wir mit Statements zu den Folgen einer stärkeren „Abkehr vom Flächentarifvertrag“ (Tab. 2). Um Reihenfolgeeffekte auszuschließen, wurde die Reihenfolge der meisten Fragen von Interview zu Interview zufällig verändert.

**Tab. 2: Folgen der Verbetrieblichung (Items)**

<i>Statements zur Einschätzung der Folgen einer zunehmenden Verbetrieblichung</i> (Zustimmung oder Ablehnung jeweils auf einer Viererskala von „trifft völlig zu“ bis hin zu „trifft gar nicht zu“)	
Eine „Abkehr vom Flächentarifvertrag – das heißt eine verstärkte Nutzung von Öffnungsklauseln und die Verlagerung von Verhandlungen auf die Betriebsebene zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung“...	
<input type="radio"/>	<i>trägt den unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung</i>
<input type="radio"/>	<i>führt zu Konflikten im Betrieb</i>
<input type="radio"/>	<i>führt zu niedrigeren Löhnen</i>
<input type="radio"/>	<i>stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb</i>
<input type="radio"/>	<i>schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland</i>
<input type="radio"/>	<i>kann Arbeitsplätze sichern helfen</i>
<input type="radio"/>	<i>gibt dem Betriebsrat größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten</i>
<input type="radio"/>	<i>gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten</i>
<input type="radio"/>	<i>bindet unnötig viel Zeit und Kraft</i>
<input type="radio"/>	<i>überfordert den Betriebsrat</i>
<input type="radio"/>	<i>überfordert die Betriebsleitung</i>

*Kursiv gesetzte Items = abhängige Variablen;*

alle Items zusammen = unabhängige Variablen zur Erklärung der Verbetrieblichungsneigung

Wir nutzen die Items zu den erwarteten Folgen der Verbetrieblichung zum einen als erklärende, zum anderen als zu erklärende Variablen. Aus Platzgründen beschränken wir uns bei den zu erklärenden Variablen auf die wichtigsten Items. In einer Faktoren-

analyse, in die alle Items eingeflossen sind, haben wir als die wichtigsten diejenigen identifiziert, die die höchsten Faktorladungen aufweisen. Dies sind die *kursiv* gesetzten Items in Tab. 2: Erwartung einer Lohnsenkung, zunehmender Konflikte, einer besseren Anpassung an die Belange des Betriebs, der Arbeitsplatzsicherung und der Stärkung der Gewerkschaften im Betrieb. Wenn wir dagegen die Items als unabhängige, erklärende Variablen heranziehen, nutzen wir die gesamte Liste in Form von Faktorwerten, um umfassend die Effekte der Folgenerwartung auf die Verbetriebligungsneigung zu analysieren.

#### *Regulierungsform (Verbetriebligungsgrad)*

Die *Regulierungsform* haben wir über eine Variable mit folgenden fünf Ausprägungen erfasst:

1. Bindung an einen Flächentarifvertrag ohne Ergänzungstarifvertrag,
2. Bindung an einen Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifvertrag,
3. Bindung ausschließlich an einen Haus- oder Firmentarifvertrag,
4. keine Tarifvertragsbindung, aber Orientierung an einem Tarifvertrag,
5. weder Tarifbindung noch Orientierung am Tarifvertrag.

Der *Verbetriebligungsgrad* sollte von 1 bis 5 zunehmen. Diese Ausprägungen verwenden wir als Dummy-Variablen (Referenzkategorie: Bindung an einen Tarifvertrag ohne Ergänzungstarifvertrag).

Unser Datensatz erlaubt uns nicht zu unterscheiden zwischen Betrieben, die noch nie einem Tarifvertrag unterlegen haben, und solchen, die durch Austritt aus dem Arbeitgeberverband keinem Verbandstarifvertrag mehr unterliegen. Solche Unterschiede könnten einen Effekt auf die Einschätzung der Verbetriebligung haben. Auch umgekehrt könnte es sein, dass früher nicht tarifgebundene Betriebe sich bewusst für einen Flächentarifvertrag entschieden haben, weil sie negative Erfahrungen mit einer betriebsnäheren Regulierung gemacht haben. Auch dies hätte eventuell einen Effekt auf die Bewertung von Verbetriebligung und ihrer Folgen. Uns stehen keine Informationen über die Veränderung der Regulierungsform über die Zeit zur Verfügung. Allerdings dürfte der Anteil der Betriebe, die ihre Regulierungsform wechseln, gerade bei den in unserem Datensatz vorhandenen größeren Betrieben mit Betriebsrat relativ gering sein (Strotmann/Vogel 2004 bezogen auf Baden-Württemberg). Zudem kontrollieren wir in unseren multivariaten Analysen das Alter des Betriebes. Wir vermuten, dass wir auf diese Weise einen Teil der Heterogenität erfassen, da jüngere Betriebe häufiger noch nie tarifgebunden waren als ältere und ältere häufiger seit langem tarifgebunden sind. Daher sollte es eine vernachlässigbare Rolle spielen, dass wir die Dynamik in der Regulierungsform nicht erfasst haben.

#### *Vertrauen und Macht*

Zur Messung des wahrgenommenen *Vertrauens* verwenden wir (in Anlehnung an Kerkhof u.a. 2003 und die Kurzform des Organizational Trust Inventory von Cummings/Bromiley 1996) folgende Statements, die wir hier in den Formulierungen für das Vertrauen des Managements in den Betriebsrat wiedergeben:

- Der Betriebsrat hält sich an Vereinbarungen.

- In für den Betrieb schwierigen Situationen kann sich das Management auf den Betriebsrat verlassen.
  - Der Betriebsrat ist vertrauenswürdig.
  - Dem Betriebsrat ist es wichtig, in Verhandlungen mit dem Management zu einer gemeinschaftlichen Lösung zu kommen.
  - Der Betriebsrat ist offen für die Vorschläge der Betriebsleitung.
  - Alles in allem besteht ein gutes Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management.
- Wir haben nicht nur das Vertrauen des Managements in den Betriebsrat erhoben, sondern mit „spiegelbildlichen“ Formulierungen das Vertrauen des Betriebsrats in das Management.<sup>1</sup>

Die *Macht des Betriebsrates* erfassen wir über zwei Variablen. Zum einen haben wir die Stärke der Gewerkschaft im Betrieb über den gewerkschaftlichen *Organisationsgrad des Betriebsrates* erfasst. Dies dürfte zwar ein besserer Indikator als der Organisationsgrad der Beschäftigten sein, uns ist aber bewusst, dass diese Variable die Machtausstattung allenfalls grob erfasst. Daher haben wir ergänzend die *Macht des Betriebsrates* über eine Einschätzungsfrage gemessen, die wir beiden Parteien gestellt haben: „Im Vergleich zu anderen Unternehmen: Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss Ihres Betriebsrates?“ (Skala: „unterdurchschnittlich“ oder „durchschnittlich“ = 0; „überdurchschnittlich“ = 1). Wir ziehen für die Erklärung der Verbetrieblungsneigung des Managements die Machteinschätzung durch das Management heran, für die Verbetrieblungsneigung des Betriebsrats dessen Einschätzung.

#### *Kontrollvariablen*

Die *Größe* des Betriebs wird gemessen über die Mitarbeiterzahl (Aufteilung in Quartile, bis 150 Mitarbeiter (Referenzkategorie), 151 bis 250, 251 bis 500, mehr als 500 Beschäftigte) und in Form von drei Dummy-Variablen in den Regressionsgleichungen berücksichtigt. Bei der *Branchenzugehörigkeit* unterscheiden wir zwischen verarbeitendem Gewerbe und nicht-verarbeitendem Gewerbe. Die Fallzahlen in den Branchen des nicht-verarbeitenden Gewerbes sind zu klein für eine weitere Differenzierung. Hinsichtlich des *Standortes* des Betriebes unterscheiden wir zwischen einem Standort in den neuen Bundesländern (= 1) und einem Standort in einem alten Bundesland. Das *Betriebsalter* erfassen wir dichotom (Gründung nach 1990 = 1, sonst = 0), um so mögliche Besonderheiten von Neugründungen nach der deutschen Einheit berücksichtigen zu können. Zudem messen wir die *Ertragslage* über eine einfache Dummy-Variable (erzielt Gewinne = 1, sonst = 0). Auch den *organisationalen Wandel* beziehen wir in Form einer Dummy-Variablen ein (starke Erwartung, dass sich in den nächsten zwei Jahren die Art und Weise der Erstellung der Produkte oder Dienstleistungen verändern wird = 1, sonst = 0). Die *Personalstruktur* messen wir über den Akademiker-, Frauen- und Facharbeiteranteil.

---

<sup>1</sup> Die Werte der Fragen/Items laden, dies zeigen Faktorenanalysen, sowohl für das Management als auch für die Betriebsräte jeweils auf einen gemeinsamen Faktor (erklärte Varianz 62% für das Management, 63% für die Betriebsräte). Eine Reliabilitätsanalyse ergibt jeweils hohe Alpha-Werte (für beide Akteure = 0,88).

## 5. Ergebnisse

### 5.1 Deskriptive Befunde zur Regulierungsform, zu Verbetriebligungsneigung und Folgeneinschätzungen

Der Tarifvertrag spielt eine große Rolle in den Unternehmen: Zu den Betrieben, die an einen Flächentarifvertrag gebunden sind, kommen diejenigen hinzu, die (ausschließlich) Haustarifverträge abgeschlossen haben (Tab. 3). Aber selbst bei fehlender Tarifbindung wirken Tarifverträge regulierend, denn mehr als die Hälfte der ungebundenen Unternehmen orientiert sich am Flächentarifvertrag.<sup>2</sup> Insgesamt spielen in lediglich etwa einem Achtel (13%) der befragten Betriebe Tarifverträge überhaupt keine Rolle.

**Tab. 3: Regulierungsform (in Prozent)<sup>3</sup>**

	„Ist Ihr Betrieb an einen Tarifvertrag gebunden?“ (Prozent)
Flächentarifvertrag (FTV) ohne Ergänzungstarifvertrag	26
Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifverträgen	33
Nur Firmen-/Haustarifvertrag	11
Keine Tarifbindung, Betrieb orientiert sich aber an FTV	16
Keinerlei Tarifbindung, keine Orientierung am FTV	13

Der Grad der *Verbetriebligungsneigung* von Managern und Betriebsräten unterscheidet sich massiv (Tab. 4). Die Mehrheit der Manager befürwortet die Verbetriebligung (65% bzw. 83%), bei den Betriebsräten ist es hingegen nur eine kleine Minderheit (20% bzw. 22%).

**Tab. 4: Verbetriebligungsneigung (Management und Betriebsrat)**

<i>Verbetriebligungsneigung</i> (Prozent Zustimmung bzw. positive Bewertung)		Management	Betriebsrat
<i>Verlagerung der Verhandlungen auf Betriebsebene</i>	Positiv	65	22
<i>Abkehr vom Flächentarifvertrag</i>	Stimme zu	83	20

Bei den *Managern* beurteilen 65% eine Verlagerung der Verhandlungen auf die betriebliche Ebene als positiv. Deutlich höher ist die Zustimmung zum Statement einer stärkeren Abkehr vom Flächentarifvertrag (83%). Alles in allem ist dies ein klares Bild: Manager haben eine negative Haltung gegenüber dem System der Flächentarifverträge und weisen eine hohe Verbetriebligungsneigung auf.

<sup>2</sup> Allerdings muss sich eine Orientierung am Flächentarifvertrag nicht auf sämtliche in ihm geregelten Aspekte beziehen (Artus 2006). Beispielsweise kann ein Betrieb den Tariflohn übernehmen, nicht aber die Regelungen zur Arbeitszeit.

<sup>3</sup> Wir haben sowohl Betriebsräte als auch Manager nach der Regulierungsform gefragt, hier berichten wir die Werte für die Manager, die kaum von den Angaben der Betriebsräte abweichen. Die oben berichteten Werte der Tarifbindung liegen deutlich über denen des IAB-Panels (Ellguth/Kohaut 2007). Berücksichtigt man allerdings, dass wir anders als beim IAB-Panel nur größere Betriebe (ab 100 Mitarbeitern) und nur solche mit Betriebsrat erfassen, entsprechen die Zahlen in etwa denen des IAB-Panels.

Die Einschätzungen der *Betriebsräte* sind weitgehend spiegelbildlich zu denen der Manager. Nur ein gutes Fünftel (22%) der Betriebsräte wertet diese Form der Verbetrieblung als positiv. Lediglich eine Minderheit (20%) der Betriebsräte spricht sich für eine Abkehr vom Flächentarifvertrag aus.

Die wahrgenommenen *Folgen einer zunehmenden Verbetrieblung* sind in Tab. 5 dargestellt.<sup>4</sup>

**Tab. 5: Erwartete Folgen der Verbetrieblung (Management und Betriebsrat)**

<i>Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag...</i> (jeweils Prozent Zustimmung)	Management (M)	Betriebsrat (BR)
<i>Folgen für die Kosten (Transaktions- und Lohnkosten)</i>		
○ Führt zu Konflikten im Betrieb	40	78
○ Führt zu niedrigeren Löhnen	34	79
<i>Folgen für die Anpassung und Arbeitsplatzsicherung</i>		
○ Trägt den unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung	93	51
○ Kann Arbeitsplätze sichern helfen	82	32
<i>Folgen für die Macht der Gewerkschaften</i>		
○ Stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb	22	13

Die große Mehrheit der *Betriebsräte* sieht Effekte für die Transaktions- und Lohnkosten. Knapp 80% stimmen der Aussage zu, dass Konflikte (78%) und niedrigere Löhne (79%) die Folge einer zunehmenden Verbetrieblung sind. Daran, dass eine stärkere Verbetrieblung Arbeitsplätze sichern könnte, glauben nur 32% der befragten Arbeitnehmervertreter. Die Hälfte (51%) meint, eine Abkehr vom Flächentarifvertrag trage den betrieblichen Gegebenheiten stärker Rechnung. Nur wenige Betriebsräte (13%) glauben, dass auf betrieblicher Ebene der gewerkschaftliche Einfluss zunehme. Diese Ergebnisse stimmen weitgehend mit den Resultaten der WSI-Betriebsrätebefragung (Bispinck 2005) überein.

Auf Seiten des *Managements* ist das Bild spiegelbildlich: Die negativen Folgen einer Abkehr vom Flächentarifvertrag werden durchgängig nur von einer Minderheit der Befragten gesehen. Der Anteil der Manager, die z.B. Konflikte oder Lohnsenkungen als Folge sehen, ist nur etwa halb so hoch wie bei den Betriebsräten. An positive Effekte – Anpassung an betriebliche Gegebenheiten mit 93% und Arbeitsplatzsicherung mit 82% – glaubt ein im Vergleich zu den Betriebsräten etwa doppelt so hoher Anteil von Managern. Weitgehende Übereinstimmung besteht in der Auffassung, dass Verbetrieblung die Macht der Gewerkschaften nicht stärkt.

<sup>4</sup> Wir ordnen die einzelnen Folgenitems auf Grundlage der Resultate einer Faktorenanalyse. Sowohl für das Management als auch für die Betriebsräte kommen wir jeweils zu einer dreifaktoriellen Lösung. Ein erster Faktor kann als *Kostenfaktor* interpretiert werden, hier sind Transaktionskosten (Konflikte) und Produktionskosten (Lohnsenkung) angesprochen. Der zweite Faktor wird von uns als *Anpassungs- und Arbeitsplatzeffekt-Dimension* gedeutet; die Ladungen folgender Items sind besonders hoch: bessere Anpassung an die betrieblichen Belange, aber auch positive Arbeitsplatzeffekte. Der dritte Faktor erfasst die *Stärkung der Gewerkschaften* im Betrieb. Die drei Faktoren bilden insgesamt 55% (Management) bzw. 58% (Betriebsräte) der Varianz ab.

## 5.2 Bestimmungsgründe der Haltung zur Verbetrieblung

Im Folgenden untersuchen wir die *Bestimmungsgründe* der Haltung gegenüber der Verbetrieblung. Dabei rücken wir die Effekte der Regulierungsform in den Vordergrund, darüber hinaus wollen wir die Einflüsse von Macht und Vertrauen analysieren. Andere Faktoren beziehen wir lediglich als Kontrollvariablen ein. In einem ersten Schritt nehmen wir – da uns auch eine weitergehende Beschreibung wichtig ist – eine einfache Tabellenanalyse vor. Im zweiten Schritt nutzen wir multivariate, binär-logistische Regressionsverfahren.

### Bivariate Analysen

Wir wollen systematische Zusammenhänge zwischen der dominierenden betrieblichen Regulierungsform und den wahrgenommenen Folgen analysieren. Generell liegt die Vermutung nahe, dass die bisherigen Erfahrungen mit den im Betrieb genutzten Regulierungsinstrumenten die Wahrnehmung der Folgen beeinflussen. Wer z.B. negative Erfahrungen in Form starker Konflikte im Kontext der Verhandlungen um einen Firmentarifvertrag oder um Betriebsvereinbarungen gemacht hat, dürfte die Frage nach den negativen Folgen einer stärkeren Abkehr vom Flächentarifvertragssystem eher bejahen als Befragte, die solche Erfahrungen nicht gemacht haben.

### Erwartete Folgen in Abhängigkeit von der betrieblichen Regulierungsform

Beide Akteure assoziieren eine Abkehr vom Flächentarifvertrag vor allem dann mit negativen Folgen, wenn ihr Betrieb tarifgebunden ist, während sie positive Folgen in erster Linie dort vermuten, wo keinerlei Tarifbindung besteht und sich der Betrieb auch nicht an einem Flächentarifvertrag orientiert (vgl. Tab. 6). So erwarten beide Akteure in tarifgebundenen Betrieben sehr viel häufiger eine Zunahme betrieblicher Konflikte, wenn der Flächentarifvertrag für sie nicht gelten würde. Positiv bewertete Folgen, wie Arbeitsplatzsicherung und eine bessere Anpassung an betriebliche Gegebenheiten, werden von diesen Akteuren entsprechend seltener erwartet.

**Tab. 6: Erwartete Folgen der Verbetrieblung, nach Regulierungsform**  
(Zustimmung in Prozent)

Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...	Regulierungsform				
	Flächentarifvertrag (ohne Ergänzungs-TV)	Flächentarifvertrag (mit Ergänzungs-TV)	Haus- oder Firmentarifvertrag	Keine Bindung, Orientierung am FTV	Keine Bindung, keine Orientierung am FTV
führt zu Konflikten im Betrieb	49 <sup>+</sup> 86	43 87	31 69	34 75	25 49
führt zu niedrigeren Löhnen	31 85	35 84	29 77	39 78	28 57
trägt den unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung	91 44	92 47	96 58	95 52	97 73
kann Arbeitsplätze sichern helfen	79 25	81 28	86 32	83 30	87 59
stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb	30 11	24 16	14 20	14 11	13 7

<sup>+</sup> In der ersten Zeile Managementantworten, in der zweiten Zeile (kursiv) Antworten der Betriebsräte. N (min.) = 954

Aber auch Betriebsräte und Manager in den Betrieben, die sich lediglich am Flächentarifvertrag orientieren, sehen eine Abkehr kritischer als jene, die angaben, dass ihr Betrieb weder an einen Tarifvertrag gebunden ist noch sich an einem orientiert. Die Erfahrungen mit dem Flächentarifvertrag können in diesen Betrieben also nicht so schlecht sein – dies wäre zumindest eine erste Interpretation auf Basis der einfachen, bivariaten Analysen. Dabei unterstellen wir, dass kognitive Prozesse – der Anpassung der Wahrnehmung an die Realität – keine Rolle spielen. Würden wir dagegen kognitive Anpassungen unterstellen, könnte man nicht ohne weiteres auf die betriebliche Realität rückschließen, sondern lediglich eine Aussage über Wahrnehmungen (die natürlich auch eine Realität darstellen) machen. Welche Interpretation wir auch wählen, es zeigt sich insgesamt ein recht deutlicher statistischer, konsistenter Zusammenhang zwischen der Regulierungsform und der Einschätzung der Folgen einer Abkehr vom Flächentarifvertrag.

*Verbetrieblichungsneigung*

Betrachten wir nun die Unterschiede hinsichtlich der Verbetrieblichungsneigung genauer. Zwar lehnen die *Betriebsräte* in allen Regulierungsformen die Verbetrieblichung mehrheitlich ab (Tab. 7), allerdings ist die Ablehnung bei nicht tarifgebundenen Betrieben am geringsten. Die Prozentsatzverhältnisse zeigen einen recht deutlichen Effekt der Regulierungsform: So befürworteten in den Betrieben mit Verbandstarifvertrag 14% bzw. 12% der Betriebsräte eine Abkehr vom Flächentarifvertrag, bei den Betrieben, die nicht tarifgebunden sind und sich nicht am Tarifvertrag orientieren, ist dieser Anteil mehr als dreimal höher (47%). Noch deutlicher fällt der Effekt bei der Frage nach der Verlagerung aus. Diese Befunde sind konträr zu unserer Hypothese 1b. Bei den Betriebsräten hat der Grad der Verbetrieblichung in ihrem Betrieb einen positiven und keinen negativen Effekt auf die Verbetrieblichungsneigung.

**Tab. 7: Effekte der Regulierungsform auf die Haltung zur Verbetrieblichung von Management und Betriebsrat** (Zustimmung bzw. positive Bewertung in Prozent)

<i>Haltung von Management und Betriebsrat zur Verbetrieblichung</i>	Regulierungsform				
	<i>Flächentarifvertrag (ohne Ergänzungs-TV)</i>	<i>Flächentarifvertrag (mit Ergänzungs-TV)</i>	<i>Haus- oder Firmentarifvertrag</i>	<i>Keine Bindung, Orientierung am FTV</i>	<i>Keine Bindung, keine Orientierung am FTV</i>
Verlagerung der Verhandlungen auf die Betriebsebene	52*	60	82	72	80
	14	13	24	31	50
Befürwortung Abkehr von Flächentarifvertrag	75	77	92	89	98
	14	12	23	27	47

\* In der ersten Zeile Managementantworten, in der zweiten Zeile (kursiv) Antworten der *Betriebsräte*. n (min.) = 969

Bei den *Managern* sind die Unterschiede zwar nicht derart stark, gleichwohl ist die Verbetrieblichungsneigung in Betrieben mit betriebsnäherer Regulierung nochmals deut-



lich höher als in verbandstarifgebundenen Betrieben. Hier wird unsere Hypothese (1a) bestätigt.

Halten wir die Befunde der deskriptiv-bivariaten, lediglich die Regulierungsform als erklärende Variable einbeziehenden Analysen fest: Die Verbetriebligungsneigung der Manager ist sehr hoch, die der Betriebsräte gering. Die Effekte der Regulierungsform sind zumindest in der einfachen Analyse deutlich. Es stellt sich nun die Frage, ob sich auch in einer multivariaten Analyse Effekte der Regulierungsform zeigen und welche anderen Faktoren die Haltung zur Verbetriebligung beeinflussen.

### *Multivariate Analysen*

#### *Bestimmungsgründe der wahrgenommenen Folgen einer zunehmenden Verbetriebligung*

Abhängige Variablen sind die fünf oben beschriebenen Folgen-Variablen. Bei der Interpretation ziehen wir die Effektkoeffizienten  $\exp(b)$  (vgl. Pampel 2000) heran, die als Odds Ratio gedeutet werden können. Werte über 1 sind als positive Effekte, Werte kleiner 1 als negative Effekte zu werten. Ein Wert von z.B. 1,114 für Bindung an einen Flächentarifvertrag (mit Ergänzungstarifvertrag) würde also bedeuten, dass in dieser Gruppe die Chance einer (erwarteten) Lohnsenkung im Vergleich zur Referenzkategorie 1,114-mal höher ist. Ein Wert von 0,915 für die Gruppe der Betriebe mit einem Haus- oder Firmentarifvertrag heißt dagegen, dass die Chance, dass eine Lohnsenkung erwartet wird, im Vergleich zur Referenzkategorie geringer ist. Hier liegt also ein negativer Effekt vor. Mit Chance ist das *Verhältnis* zwischen der Wahrscheinlichkeit, dass eine Lohnsenkung erwartet wird ( $p$ ) und der Wahrscheinlichkeit, dass keine Lohnsenkung erwartet wird ( $1-p$ ), gemeint (vgl. Pampel 2000). Bei den Interpretationen stehen Vorzeichen und Stärke der Effekt-Koeffizienten im Vordergrund, wir berücksichtigen aber auch die Signifikanz (Ziliak/McCloskey (2004)). Bei allen Gleichungen fällt der geringe Anteil erklärter Varianz auf. Vor diesem Hintergrund sind die für unsere Fragen besonders wichtigen Koeffizienten mit Vorsicht zu interpretieren.

Die vom Management erwarteten Wirkungen der Verbetriebligung auf die *Löhne* unterscheiden sich kaum nach Regulierungsform und anderen möglichen Einflussfaktoren. Wie bereits bei den bivariaten Analysen zeigt sich kein signifikanter bzw. größerer Effekt der Regulierungsform. Auch Vertrauen und Macht haben keinen erkennbaren Einfluss.

*Konflikterhöhende* Wirkungen werden vom Management in Betrieben, die einen relativ höheren Verbetriebligungsgrad aufweisen, weniger erwartet. Dies ist überraschend, weil wir den Einfluss der Macht des Betriebsrates statistisch kontrolliert haben. Es kann also nicht daran liegen, dass in Betrieben, die z.B. keinem Tarifvertrag unterliegen, auch schwächere Betriebsräte vorhanden sind und dass man deswegen keine Konfliktsteigerungen erwartet. Erwartungskonform sind zumindest vom Vorzeichen her die Effekte von Vertrauen und Macht: Je geringer das Vertrauen des Managements in den Betriebsrat und je höher die Macht des Betriebsrates (gemessen über die subjektive Einschätzung sowie über den gewerkschaftlichen Organisationsgrad), desto stärker ist die Erwartung von Konflikten als Resultat einer zunehmenden Verbetriebligung.

**Tab. 8: Effekte der Regulierungsform und betrieblichen Struktur auf erwartete Folgen einer zunehmenden Verbetrieblichung (Management)**

Unabhängige Variablen	Lohnsenkung	Konflikte	Bessere Anpassung	Arbeitsplatzsicherung	Stärkung Gewerkschaften im Betrieb
<i>Regulierungsform (Referenzkategorie: Bindung an Flächentarifvertrag ohne Ergänzungstarifvertrag)</i>					
Bindung an Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifvertrag	1,144 <sup>1</sup>	0,700+	1,235	1,142	0,737
Nur Haus- oder Firmentarifvertrag	0,915	0,360***	2,956+	1,674	0,489*
Keine TV-Bindung, Orientierung am Flächen-TV	1,493	0,720	2,368	1,251	0,360***
Kein TV, kein Orientierung	0,923	0,462**	2,661	2,153+	0,237***
<i>Vertrauen des Managements in BR (Faktor)</i>	1,086	0,774***	1,072	0,887	0,878
<i>Macht des BR aus Sicht des Managements (überdurchschnittlich = 1)</i>	1,144	1,083	1,110	1,851**	0,640*
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad des BR (Prozent)	1,002	1,006**	0,996	0,998	0,999
<i>Größe (Referenzkategorie = bis 150 Beschäftigte)</i>					
151 bis 250 Beschäftigte	0,827	0,875	2,061+	1,320	1,287
251 bis 500 Beschäftigte	0,912	1,314	1,391	1,642+	1,025
Mehr als 500 Beschäftigte	0,863	1,284	1,853	1,123	1,166
Künftige organisationale Veränderungen (in starkem Maße = 1)	0,735+	0,740+	1,189	1,353	1,210
Gewinnerzielung (ja=1)	0,693*	1,132	0,756	1,062	1,058
Betriebsgründung nach 1990 (ja= 1)	1,142	1,458	0,764	1,142	0,916
Betrieb in neuen Bundesländern (ja=1)	0,998	0,489*	0,587	0,736	0,772
Verarbeitendes Gewerbe (ja=1)	1,572*	1,254	1,041	0,958	0,933
Akademikeranteil (Prozent)	1,006	0,997	1,007	0,990+	1,007
Frauenanteil (Prozent)	1,002	0,999	1,005	0,991+	1,001
Facharbeiteranteil (Prozent)	1,002	0,996	0,996	0,990*	1,001
Konstante	0,325*	0,645	8,954**	5,533***	0,427
-2 Log-Likelihood	978,287	991,382	365,554	671,782	797,350
Cox & Snell R-Quadrat	0,030	0,085	0,023	0,042	0,047
Nagelkerkes R-Quadrat	0,042	0,115	0,059	0,071	0,071
n=	788	786	791	787	789

<sup>1</sup> Effektkoeffizienten exp(b); +/\*\*/\*\*\*\* = Signifikanz mindestens auf dem 10/5/1/0,1-Prozent-Niveau

Die Erwartung einer *besseren Anpassung* ist nicht signifikant von der Regulierungsform beeinflusst. Wenn man lediglich die Effektstärken und die Wirkungsrichtung betrachtet, dann kann man ähnlich wie bei den Konflikten mit aller Vorsicht sagen, dass mit höherer Verbetrieblichung die Chance zunimmt, dass Manager eine bessere Anpassung als Folge der Abkehr vom Flächentarifvertrag erwarten. Auch bei den anderen Variablen zeigen sich keine signifikanten Effekte. Man kann die Befunde zur Anpassung insgesamt so deuten, dass Manager *generell* und zu großen Anteilen vermuten –

oder zumindest in der Befragung angeben –, dass eine Abkehr vom Flächentarifvertrag zu einer erhöhten Anpassung führt. Betriebliche Merkmale haben allenfalls schwache Effekte. Dies ist ein bemerkenswerter Punkt, wir kommen daher darauf zurück.

Bei der *Sicherung von Arbeitsplätzen* zeigt sich ein ähnliches Muster: Von der Regulierungsform gehen zwar keine signifikanten Wirkungen aus, gleichwohl erwarten Manager eher den Effekt einer Arbeitsplatzsicherung, wenn der Betrieb „weiter“ vom Flächentarifvertrag „entfernt“ ist. Interessanterweise ist die Chance für eine befürwortende Antwort deutlich und signifikant höher, wenn die Manager meinen, es mit einem überdurchschnittlich einflussreichen Betriebsrat zu tun zu haben. Möglicherweise erwarten die Manager, dass es stärkeren Betriebsräten besser gelingt, arbeitsplatzsichernde Maßnahmen durchzusetzen.

Stark und nahezu durchgängig stark (signifikant) sind die Wirkungen der Regulierungsform auf die Erwartung einer *Stärkung der Gewerkschaften im Betrieb*. Die Manager der Betriebe, die bereits eine stärkere Verbetrieblichung aufweisen, erwarten (c.p.) zu einem deutlich geringeren Anteil eine Stärkung der Gewerkschaften als Folge der Abkehr vom Flächentarifvertrag.

Alles in allem lassen sich die bisherigen Befunde so zusammenfassen: Je höher (c.p.) der gegenwärtige Verbetrieblichungsgrad im Betrieb ist, desto weniger Nachteile und um so mehr Vorteile schreibt das Management einer noch zunehmenden Verbetrieblichung zu.<sup>5</sup>

Betrachten wir nun die *Effekte bei den Betriebsräten*. Die ersten vier Schätzungen weisen einigermaßen akzeptable Determinationskoeffizienten auf. Die fünfte Gleichung, die die Effekte bezogen auf die Stärkung der Gewerkschaften im Betrieb schätzt, liefert eine ähnlich schwache statistische Erklärung wie bei den Regressionen für die Manager.

Wir gehen zunächst auf die *Lohnsenkungseffekte* ein. Bei den Betriebsräten trifft unsere Hypothese nicht zu: Wir hatten vermutet, dass Betriebsräte aus Betrieben mit einer starken Verbetrieblichung stärker lohnsenkende Effekte sehen würden. Das Gegenteil ist der Fall: Betriebsräte in stärker „verbetrieblichten“ Betrieben vermuten (c.p.) weniger häufig lohnsenkende Wirkungen als ihre Kollegen in flächentarifvertragsgebundenen Betrieben.

Plausibel ist der Vertrauenseffekt: Je weniger Vertrauen in das Management vorhanden ist, desto mehr erwartet man lohnsenkende Effekte einer Verbetrieblichung. Der Machteffekt wiederum ist nicht erwartungskonform: Mit zunehmender Macht des Betriebsrats nimmt die Chance zu, dass die befragten Betriebsräte Lohnsenkungen vermuten.

---

<sup>5</sup> Wir sind uns bewusst darüber, dass nicht alle Effektunterschiede der Regulierungsform linear zunehmen und daher die kategoriale bzw. ordinale empirische Variable Regulierungsform nicht ohne weiteres in die metrische, abstraktere Variable Verbetrieblichungsgrad „übersetzt“ werden kann. Es liegt eben eine über die unmittelbaren Befunde hinausreichende *Interpretation* vor.

**Tab. 9: Effekte der Regulierungsform und betrieblichen Struktur auf erwartete Folgen einer zunehmenden Verbetrieblung (Betriebsrat)**

Unabhängige Variablen (Effektkoeffizienten exp(b))	Lohn- senkung	Konflikte	Bessere Anpas- sung	Arbeits- platz- sicherung	Stärkung Gewerk- schaften im Betrieb
<i>Regulierungsform (Referenzkategorie: Bindung an Flächentarifvertrag ohne Ergänzungstarifvertrag)</i>					
Bindung an Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifvertrag	0,847 <sup>1</sup>	1,124	1,295	1,319	1,603+
Nur Haus- oder Firmentarifvertrag	0,508*	0,267***	1,802*	2,005**	1,990*
Keine TV-Bindung, Orientierung am Flächen-TV	0,703	0,604	0,853	0,889	0,825
Kein TV, keine Orientierung	0,313***	0,249***	1,817**	2,556***	0,489
<i>Vertrauen des BR in Management (Faktor)</i>	0,652***	0,698***	1,259**	2,004***	1,189
<i>Macht des BR aus Sicht des BR (über- durchschnittlich = 1)</i>	1,011**	0,816	0,747+	0,563**	0,878
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad des BR (Prozent)	0,928	1,015***	0,985***	0,989***	1,001
<i>Größe (Referenzkategorie = bis 150 Beschäftigte)</i>					
151 bis 250 Beschäftigte	0,883	0,807	1,093	1,113	1,059
251 bis 500 Beschäftigte	1,394	1,083	1,130	0,875	0,797
Mehr als 500 Beschäftigte	1,750+	0,878	0,884	0,705	0,964
Künftige organisationale Veränderun- gen (in starkem Maße = 1)	0,928	1,256	0,924	0,866	0,777
Gewinnerzielung (ja=1)	0,973	1,693*	1,141	0,914	0,937
Betriebsgründung nach 1990 (ja= 1)	0,907	0,659	0,840	0,947	1,888**
Betrieb in neuen Bundesländern (ja=1)	1,319	1,370	1,090	0,710	0,539
Verarbeitendes Gewerbe (ja=1)	0,876	1,074	0,966	0,915	1,105
Akademikeranteil (Prozent)	1,004	1,012*	1,000	0,997	0,999
Frauenanteil (Prozent)	0,996	0,991+	1,006	1,001	1,017**
Facharbeiteranteil (Prozent)	1,005	1,003	0,991*	0,988**	1,003
Konstante	3,160**	1,690	3,218**	1,913	0,075***
-2 Log-Likelihood	731,882	696,518	982,735	846,613	594,385
Cox & Snell R-Quadrat	0,111	0,150	0,125	0,169	0,041
Nagelkerkes R-Quadrat	0,171	0,232	0,166	0,236	0,075
n=	789	789	786	793	794

<sup>1</sup> Effektkoeffizienten exp(b); +/\*\*/\*\*\* = Signifikanz mindestens auf dem 10/5/1/0,1-Prozent-Niveau

*Konflikterhöhende* Wirkungen werden nicht nur vom Management, sondern auch von den Betriebsräten in Betrieben, die einen relativ höheren Verbetrieblungsgrad aufweisen, signifikant *weniger* erwartet. Für die Arbeitnehmervertreter gilt also ebenfalls: Je stärker die Verbetrieblung, umso weniger rechnet man mit Konflikterhöhungen. Auch dieser Befund widerspricht unserer Hypothese. Ein weiteres Befundmuster korrespondiert mit dem der Manager: Je geringer das Vertrauen des Betriebsrates in

das Management und je höher der Organisationsgrad des Betriebsrates, desto stärker ist die Erwartung von Konflikten als Resultat einer Abkehr vom Flächentarifvertrag.

Betriebsräte erwarten – immer im Vergleich zu solchen in flächentarifvertragsgebundenen Betrieben – eine *bessere Anpassung*, wenn ihr Betrieb entweder an einen Haus- oder Firmentarifvertrag gebunden ist oder keinem Tarifvertrag unterliegt und sich auch nicht am Tarif orientiert. Je stärker das Vertrauen in das Management und je geringer die Macht sowie der Organisationsgrad des Betriebsrates, umso stärker ist die Erwartung eines Anpassungseffektes durch Abkehr vom Flächentarifvertrag.

Bei der *Sicherung von Arbeitsplätzen* sind die Effekte der Regulierungsform noch deutlicher als bei der Anpassung an die betrieblichen Belange. Auch hier gilt wieder, dass in Betrieben mit Haus- oder Firmentarifvertrag und in denen ohne Tarifbindung und -orientierung stärker erwartet wird, dass eine Abkehr vom Flächentarifvertrag Arbeitsplätze sichern kann; auch hier finden wir wieder den positiven Vertrauens- und den negativen Machteffekt.

Anders als bei den Managern erwarten Betriebsräte aus Betrieben, die einen Haus- oder Firmentarifvertrag abgeschlossen haben, von der Abkehr vom Flächentarifvertrag eher eine *Stärkung der Gewerkschaften im Betrieb*. Vermutlich nehmen die Betriebsräte an, dass eine betriebsnähere Tarifpolitik die Belange der Arbeitnehmer besser berücksichtigen kann und daher den Rückhalt bei den Mitgliedern stärkt und zu Mitgliederzuwächsen führt. Plausibel und dazu passend, aber nicht durchgängig signifikant sind die Effekte der anderen Regulierungsformen: Auch in Betrieben mit Ergänzungstarifvertrag erwarten die Betriebsräte eher eine Erhöhung des Gewerkschaftseinflusses. Demgegenüber ist der Effekt der Nichttarifbindung negativ, Betriebsräte aus nicht tarifgebundenen Betrieben erwarten in geringerem Maße als Betriebsräte in Tarifbetrieben eine Stärkung der Gewerkschaften

Interessant sind die Effekte der Orientierung am Flächentarifvertrag gegenüber der Flächentarifvertragsbindung (ohne Ergänzungstarifvertrag). Die Unterschiede zwischen diesen beiden Regulierungsformen sind bei den Betriebsräten sehr gering (kein Koeffizient ist signifikant); ähnliches gilt für die Manager. Die Befragten sehen also keine Unterschiede zwischen den beiden Regulierungsformen. Damit entfaltet sich die Befriedungsfunktion der Tarifdeckung auch bei dieser Gruppe von nicht tarifgebundenen Betrieben.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Je höher das Vertrauen in das Management, umso mehr sehen Betriebsräte positive Effekte und desto weniger erwarten sie negative Folgen. Je höher der Organisationsgrad des Betriebsrates, umso mehr werden negative und weniger positive Effekte erwartet. Überraschend ist, dass – ebenso wie bei den Managern – auch die Betriebsräte aus Betrieben mit einem höheren Verbetrieblichungsgrad weniger Nachteile und mehr Vorteile einer noch weiter zunehmenden Abkehr vom Flächentarifvertrag wahrnehmen als Betriebsräte aus Betrieben mit Flächentarifvertragsbindung. Diesen Befund hatten wir bereits in den einfachen Tabellenanalysen erkennen können, er erhärtet sich auch bei Kontrolle weiterer Variablen.

*Bestimmungsgründe der Verbetriebligungsneigung*

Bisher haben wir die Wirkungen der Regulierungsform auf die erwarteten Folgen der Verbetriebligung analysiert. Nun wollen wir wissen, wie die Regulierungsform auf die Verbetriebligungsneigung wirkt.

**Tab. 10: Effekte der Regulierungsform, betrieblichen Struktur und Situation auf die Verbetriebligungsneigung (Management)**

Unabhängige Variablen (Effektkoeffizienten exp(b))	Verlagerung Verhandlungen auf Betriebsebene		Befürwortung Abkehr vom Flächentarifvertrag	
<i>Regulierungsform (Referenzkategorie: Bindung an Flächentarifvertrag ohne Ergänzungstarifvertrag)</i>				
Bindung an Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifvertrag	1,349 <sup>1</sup>	1,195	1,111	0,829
Nur Haus- oder Firmentarifvertrag	3,594***	2,892**	5,178***	3,406*
Keine TV-Bindung, Orientierung am Flächen-TV	1,946**	1,506	2,823**	2,373*
Kein TV, keine Orientierung	4,170***	2,959**	15,737***	10,082**
<i>Vertrauen des Managements in BR (Faktor)</i>	1,128	0,972	0,961	0,732
<i>Macht des BR aus Sicht des Managements (überdurchschnittlich = 1)</i>	1,096	0,922	1,040	0,733
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad des BR (Prozent)	0,999	0,998	0,999	0,997
<i>Größe (Referenzkategorie = bis 150 Be- schäftigte)</i>				
151 bis 250 Beschäftigte	1,095	1,125+	1,462	1,412
251 bis 500 Beschäftigte	0,802	0,645*	1,092	0,957
Mehr als 500 Beschäftigte	0,660+	0,561	0,928	0,792
Künftige organisationale Veränderungen (in starkem Maße = 1)	0,967	0,867	1,256	1,114
Gewinnerzielung (ja=1)	1,108	1,137	1,055	1,226
Betriebsgründung nach 1990 (ja= 1)	1,410	1,627+	1,023	1,264
Betrieb in neuen Bundesländern (ja=1)	1,123	0,871	0,702	0,619
Verarbeitendes Gewerbe (ja=1)	1,499+	1,706*	0,990	0,917
Akademikeranteil (Prozent)	0,987**	0,983***	0,993	0,987+
Frauenanteil (Prozent)	1,004	1,006	0,997	0,998
Facharbeiteranteil (Prozent)	0,996	0,999	0,993	0,997
Folge der Verbetriebligung: Kostenerhöhung	--	0,427***	--	0,324***
Folge: Bessere Anpassung	--	1,820**	--	3,012***
Folge: Schwächung Gewerkschaften	--	1,317**	--	1,579***
Konstante	1,154	1,699	4,286**	14,731***
-2 Log-Likelihood	957,582	768,738	654,764	446,407
Cox & Snell R-Quadrat	0,077	0,225	0,069	0,251
Nagelkerkes R-Quadrat	0,107	0,311	0,116	0,427
n=	795	749	794	749

<sup>1</sup> Effektkoeffizienten exp(b); +/\*\*/\*\*\*\* = Signifikanz mindestens auf dem 10/5/1/0,1-Prozent-Niveau

Die Verbetrieblungsneigung messen wir über zwei Variablen, einmal die Zustimmung zu einer Verlagerung von Verhandlungen auf die Betriebsebene, zum anderen über die positive Haltung zu einer Abkehr vom Flächentarifvertrag. Dabei schätzen wir für jede dieser beiden Variablen zwei unterschiedliche Modelle: Im jeweils ersten Modell kontrollieren wir die Effekte der wahrgenommenen Folgen, im zweiten Modell schließen wir die Folgenvariablen aus. Eine getrennte Schätzung ist deswegen sinnvoll, weil man einwenden kann, dass mögliche Effekte der Regulierungsform nur über die erwarteten Folgen zu interpretieren sind. Ein Beispiel: Wenn wir feststellen würden, dass Manager in nicht tarifgebundenen Betrieben c.p. eine höhere Verbetrieblungsneigung haben, dann würden wir diesen Effekt der Regulierungsform darauf zurückführen, dass die Manager in diesen Betrieben stärker positive und weniger negative Folgen einer Verbetrieblung sehen. Anders ließe sich dieser Effekt kaum inhaltlich interpretieren. Würden wir also alle erwarteten Folgen kontrollieren können, dann müsste der Effekt der Regulierungsform nicht mehr beobachtbar sein. Nun könnten wir nicht sicher sein, dass wir sämtliche Folgen, die die Befragten mit einer Verbetrieblung verbinden, erfasst haben; wir können Messfehler nicht ausschließen. Daher dürfen von der Regulierungsform auch bei Kontrolle der Folgenvariablen noch Effekte ausgehen, allerdings sollten diese nur noch schwach sein. Bei der Messung der erwarteten Folgen der Verbetrieblung verwenden wir die komplexeren Faktorwerte, in die eine ganze Reihe von Folgenvariablen einfließen.

Beim *Management* ist der Effekt der *Regulierungsform* deutlich. Manager in Betrieben mit Haus- oder Firmentarifvertrag und aus nicht tarifgebundenen Betrieben weisen eine deutlich erhöhte Chance der Befürwortung einer Verbetrieblung auf. Diese Effekte verschwinden auch nicht, wenn man die Folgenvariablen mit einbezieht. Sie schwächen sich gleichwohl erwartungsgemäß ab. Macht und Vertrauen haben bei Kontrolle der Folgenvariablen keinen erkennbaren Effekt auf die Verbetrieblungsneigung.

Bei den *Betriebsräten* zeigt sich ein – verglichen mit den Managern – deutlich geringerer Effekt der *Regulierungsform*. Wenn man die Folgen nicht kontrolliert, wirkt eine betriebsnähere *Regulierungsform* wie auch bei den Managern positiv auf die Verbetrieblungsneigung. Bei Kontrolle der erwarteten Folgen werden die Effekte der *Regulierungsform* deutlich schwächer, bei der Frage nach der generellen Abkehr vom Flächentarifvertrag wirkt die *Regulierungsform* „Keine Tarifbindung, keine Orientierung am Flächentarifvertrag“ zum Teil sogar negativ (allerdings nicht signifikant) auf die Verbetrieblungsneigung. Macht und Vertrauen zeigen vom Vorzeichen her die erwarteten Effekte. Bei Kontrolle der Folgewirkungen ist aber keiner der Koeffizienten signifikant. Der Organisationsgrad des Betriebsrates hat einen deutlich dämpfenden Effekt auf die Verbetrieblungsneigung. Dies ist nicht hypothesenkonform, wenn man berücksichtigt, dass wir den Organisationsgrad als eine Proxy-Variable für Macht verwenden. Man kann vermuten, dass hier weniger Macht, sondern vielmehr die gewerkschaftliche Orientierung des Betriebsrates bzw. des jeweils befragten Mitglieds gemessen wird. Eine relativ dauerhafte, negative Einstellung gegen Verbetrieblung wirkt möglicherweise unabhängig von den betrieblichen Merkmalen. Eine weniger spekulative Interpretation ist schwierig, weil wir nicht genügend Individualmerkmale (generelle Einstellungen und Werte) der Befragten haben erfassen können.

**Tab. 11: Effekte der Regulierungsform, betrieblichen Struktur und Situation auf die Verbetrieblungsneigung (Betriebsrat)**

Unabhängige Variablen (Effektkoeffizienten exp(b))	Verlagerung Verhandlungen auf Betriebsebene		Befürwortung Abkehr vom Flächentarifvertrag	
<i>Regulierungsform (Referenzkategorie: Bindung an Flächentarifvertrag ohne Ergänzungstarifvertrag)</i>				
Bindung an Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifvertrag	0,838 <sup>1</sup>	0,712	0,979	0,777
Nur Haus- oder Firmentarifvertrag	2,167*	1,094	2,204*	0,804
Keine TV-Bindung, Orientierung am Flächen-TV	1,766+	1,969+	1,625	2,256+
Kein TV, keine Orientierung	2,796***	1,139	2,715**	0,813
<i>Vertrauen des BR in Management (Faktor)</i>	1,487	1,014	1,569***	1,013
<i>Macht des BR aus Sicht des BR (überdurchschnittlich = 1)</i>	1,476	1,597+	0,977	1,016
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad des BR (Prozent)	0,978***	0,983***	0,979***	0,984***
<i>Größe (Referenzkategorie = bis 150 Beschäftigte)</i>				
151 bis 250 Beschäftigte	1,177	1,290	1,253	1,272
251 bis 500 Beschäftigte	0,797	0,778	1,162	1,449
Mehr als 500 Beschäftigte	0,749	0,701	0,872	1,044
Künftige organisationale Veränderungen (in starkem Maße = 1)	1,037	1,097	1,055	1,379
Gewinnerzielung (ja=1)	1,146	1,137	0,918	0,922
Betriebsgründung nach 1990 (ja= 1)	0,902	0,582	0,989	0,723
Betrieb in neuen Bundesländern (ja=1)	1,589	2,851*	1,107	2,141
Verarbeitendes Gewerbe (ja=1)	0,609*	0,522*	1,156	1,363
Akademikeranteil (Prozent)	0,981**	0,980**	0,996	0,997
Frauenanteil (Prozent)	1,001	0,996	1,009+	1,006
Facharbeiteranteil (Prozent)	0,995	1,000	0,991+	0,990
Folge der Verbetrieblung: Kosten- erhöhung	--	0,376***	--	0,265***
Folge: Bessere Anpassung	--	3,872***	--	7,389***
Folge: Schwächung Gewerkschaften	--	0,453***	--	0,352***
Konstante	1,350	0,552	0,585	0,105**
-2 Log-Likelihood	660,148	448,802	666,274	364,630
Cox & Snell R-Quadrat	0,190	0,348	0,173	0,417
Nagelkerkes R-Quadrat	0,293	0,543	0,269	0,650
n=	794	751	794	751

<sup>1</sup> Effektkoeffizienten exp(b); +/\*\*/\*\*\*/\*\*\* = Signifikanz mindestens auf dem 10/5/1/0,1-Prozent-Niveau

## 6. Diskussion

Halten wir in Kürze nochmals fest: Bei den Managern finden wir in den stärker „verbetrieblichten“ Betrieben häufiger die Erwartung vor, dass Verbetrieblung wenig negative und mehr positive Konsequenzen hat. Die Verbetrieblungsneigung ist in diesen Betrieben deutlich höher. Bei den Betriebsräten ist das Muster ähnlich, vor



allem in den Betrieben ohne Tarifvertrag erwarten die Arbeitnehmervertreter ebenfalls zu geringeren Anteilen negative Effekte und in höherem Ausmaß positive Folgen der Verbetrieblichung. Die Verbetrieblichungsneigung ist zwar ebenfalls höher in Betrieben mit betriebsnäherer Regulierung. Wenn man jedoch die wahrgenommenen Folgen statistisch kontrolliert, zeigen sich kaum noch Wirkungen der Regulierungsform. Die Wirkung des Verbetrieblichungsgrades „an sich“ ist daher vernachlässigenswert, es sind die mit ihm assoziierten Folgen, die bei den Betriebsräten einen Effekt haben. Zudem darf man nicht vergessen, dass die Betriebsräte in allen Regulierungsregimes die Verbetrieblichung ablehnen, die Ablehnung reduziert sich unter den genannten Bedingungen lediglich. Darüber hinaus sind die Effekte zum Teil recht schwach, nicht durchgängig signifikant und nicht konsistent bei den verschiedenen abhängigen Variablen.

Wie lassen sich die Effekte der Regulierungsform bei den Managern und bei den Betriebsräten interpretieren?

Vergleichsweise einfach – zumindest auf den ersten Blick – ist die Interpretation der Befunde bei den *Managern*. Eine einfache Deutung lautet so: Die Manager in den Betrieben mit betriebsnäheren Regulierungsformen (im einfachsten Fall: weder Tarifbindung noch Orientierung am Tarifvertrag) haben gute Erfahrungen mit betrieblichen, „tariffernen“ Lösungen gemacht und sprechen sich daher dafür aus.

Auf den zweiten Blick überrascht allerdings, dass diese Erfahrungen über alle Betriebe hinweg gesehen sehr positiv sind und dass auch die Varianz in der Verbetrieblichungsneigung sehr gering ist. So wird das Problem der erhöhten Konflikt- bzw. Verhandlungskosten möglicherweise unterschätzt – insbesondere, wenn man die recht deutlichen Interessengegensätze zu den Betriebsräten bezüglich der Verbetrieblichung bedenkt. Eine zweite Interpretation könnte daher lauten: Die Verbetrieblichungsneigung der Manager variiert weniger nach Regulierungsform und anderen strukturellen Größen, sondern hängt stärker davon ab, was zum einen Manager im Laufe ihrer Sozialisation für Werthaltungen verinnerlicht haben und zum anderen davon, wie Themen wie Verbetrieblichung im übergreifenden managerialen Diskurs diskutiert und interpretiert werden. Schon seit mehreren Jahren stehen Themen wie Dezentralisierung und die Abkehr vom Flächentarifvertrag – insbesondere im Kontext betrieblicher Öffnungsklauseln – in der politischen Diskussion. Hierbei sprechen sich insbesondere die offiziellen Vertreter der Arbeitgeberinteressen – die Arbeitgeberverbände – deutlich für eine Verbetrieblichung aus. Möglicherweise haben die antwortenden Manager die betriebliche Regulierungsform selbst mitverantwortet oder diese in Verhandlungen mit dem Betriebsrat verteidigen müssen. Dies könnte Prozesse kognitiver Dissonanzentstehung und -reduktion (Festinger 1957) in Gang gesetzt haben. Dieser Effekt würde dann erklären, warum Manager in Betrieben mit geringer Verbetrieblichung sich weniger für Verbetrieblichung aussprechen. Wer eine Form praktiziert, muss sie auch (öffentlich) verteidigen und passt die Kognitionen entsprechend an. Wir verfügen nicht über die Daten, die uns erlauben würden, zu entscheiden, ob tatsächlich derartige kognitive Anpassungen von Bedeutung sind.

Wie sind die Befunde für die *Betriebsräte* zu interpretieren? Wir trennen auch hier zwischen einer einfachen und einer komplexeren Deutung. Eine einfache Deutung, bei der man davon ausgeht, dass die berichteten Erfahrungen tatsächlichen betriebli-

chen Gegebenheiten entspricht, würde so lauten: Die Betriebsräte haben mit einer Regulierungsform ohne Tarifvertrag keine so schlechten Erfahrungen gemacht. Dies führt dazu, dass sie weniger negative und mehr positive Effekte erwarten als ihre Kollegen in tarifgebundenen Betrieben. Und je stärker man mit in der Summe positiven Folgen rechnet, desto höher ist die Verbetriebligungsneigung (genauer: umso geringer die Ablehnung einer Verbetriebligung). Wenn man die Folgeneffekte statistisch kontrolliert, bleiben nur noch wenig Effekte der Regulierungsform „an sich“ übrig. Offenbar kann man die Varianz in der Verbetriebligungsneigung am besten über die Unterschiede in den Folgeneinschätzungen erklären. Die Regulierungsform hat lediglich einen indirekten Effekt auf die Verbetriebligungsneigung, nämlich über die erwarteten Folgen, die wiederum von der jeweiligen Regulierungsform beeinflusst werden. Eine zweite, weniger einfache, weil mit dem empirisch nicht erfassten Konstrukt der kognitiven Dissonanz operierende Erklärung lautet: Auch die Betriebsräte müssen sowohl z.B. die Bindung an den Flächentarifvertrag als auch einen tariflosen Zustand rechtfertigen, nach außen vor anderen, etwa gegenüber der Belegschaft, aber auch vor sich selbst. Auch hier könnte eine kognitive Anpassung an den jeweils vorhandenen Zustand erfolgt sein. Allerdings kommt bei den Betriebsräten eventuell ein gegenläufiger Effekt ins Spiel: Insbesondere die gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte haben vermutlich den Flächentarifvertrag als eine Art positiv konnotierte Institution kennen gelernt. Das würde bedeuten, dass Manager die Ablehnung des Flächentarifvertragssystems und gewerkschaftlich orientierte Betriebsräte die Befürwortung dieses Systems verinnerlicht haben. Die jeweilige Haltung zur Verbetriebligung wäre dann Ausdruck einer Quasi-Institution, die als „taken for granted“ gilt und kaum in Zweifel gezogen wird (vgl. allgemein Berger/Luckmann 1967).

Wir sind datenbedingt nicht in der Lage, empirisch zu entscheiden, welche dieser unterschiedlichen Interpretationen zutrifft. Dafür, dass sozialisationsbedingte individuelle Unterschiede zwischen den Befragten neben Betriebsmerkmalen eine Rolle spielen könnten, spricht Folgendes: „Harte“ betriebliche Merkmale – wie Betriebsgröße, wirtschaftliche Lage, Alter des Betriebes, Standort oder Personalstruktur – zeigen überwiegend schwache, insignifikante Effekte. Dieses Resultat könnte darauf hindeuten, dass wir Wahrnehmungen und Bewertungen erfasst haben, die nicht von Merkmalen des Betriebes abhängig sind, sondern auch mit den Unterschieden zwischen den Befragten variieren. So könnten etwa die gewerkschaftliche Orientierung der Betriebsräte und analoge, hier nicht erfasste Charakteristika der Manager einen Einfluss haben. Diese Vermutungen können wir nicht mit unseren Daten prüfen.

Ein Befund ist kaum in Zweifel zu ziehen: Die Verbetriebligungsneigung der Manager ist hoch, die der Betriebsräte gering. Diese unterschiedlichen Präferenzen werden Folgen haben, wenn die Regulierungsform auf der betrieblichen Ebene verändert wird. Konflikte sind zu erwarten, dies sehen auch drei Viertel aller Betriebsräte und vier von zehn Managern so. Ob solchen für den sozialen Frieden negativen Effekten genügend positive Folgen gegenüberstehen, die die „Kosten“ kompensieren, ist dagegen sicher nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der betrieblichen Praxis strittig.

## Literatur

- Artus, I. (2006): Im Schatten des dualen Systems: Zur Bedeutung tariflicher Normen in Betrieben ohne Betriebsrat. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/M./New York: 141-169.
- Bahn Müller, R. (2002): Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrages. Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen. In: Industrielle Beziehungen, 9 (4): 402-424.
- Berger, P.L./Luckmann, T. (1967): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/M.
- Berthold, N./Stettes, O. (2001): Der Flächentarifvertrag – vom Wegbereiter des Wirtschaftswunders zum Verursacher der Beschäftigungsmisere. In: Ott, C./Schäfer, H.-B. (Hg.): Ökonomische Analyse des Arbeitsrechts. Tübingen: 1-29.
- Bispinck, R. (2004): Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance. In: WSI-Mitteilungen, 57: 237-245.
- Bispinck, R. (2005): Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, 58: 301-307.
- Emerson, R.M. (1962): Power-Dependence Relations. In: American Sociological Review, 28: 31-40.
- Cook, K.S. (Hg.) (1987): Social Exchange Theory. Newbury Park u.a.: 209-222.
- Coleman, J. S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1. München.
- Cummings, L.L./Bromiley, P. (1996): The Organisational Trust Inventory. In: Kramer, T.R./Tyler, R.M. (Hg.): Trust in Organisations. Thousand Oaks: 302-330.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2007): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung – Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2006. In: WSI-Mitteilungen, 9: 511-514
- Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford.
- Hartmann, M./Offe, C. (2001): Vertrauen: die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt/M. u.a.
- Kerkhof, P./Winder, A.B./Klandermands, B. (2003): Instrumental and Relational Determinants of Trust in Management among Members of Works Councils. In: Personnel Review, 32 (5): 623– 637.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/M. u.a.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. München, Mering.
- Kramer, R. (1999): Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. In: Annual Review of Psychology, 50: 569-598.
- Nienhäuser, W./Hoßfeld, H. (2004): Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager. Eine empirische Studie. Frankfurt/M.
- Pampel, F.C. (2000): Logistic Regression: A Primer. Thousand Oaks u.a.
- Ross, W. H./LaCroix, J. (1996): Multiple Meanings of Trust in Negotiation Theory and Research: A Literature Review. In: International Journal of Conflict Management, 7: 314-360.
- Schnabel, C. (2003): Tarifpolitik unter Reformdruck. Benchmarking Deutschland Aktuell. Güterloh.
- Schnabel, C. (2006): Verbetrieblichung der Lohnfindung und der Festlegung von Arbeitsbedingungen. Düsseldorf.
- Strotmann, H./Vogel, A. (2004): Entwicklung der Tarifbindung baden-württembergischer Betriebe in den Jahren 2000 bis 2003. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung. Tübingen.
- Walton, R.R./McKersie, R.B. (1965): A Behavioral Theory of Labor Negotiations. New York, London.
- Williamson, O.E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: The American Journal of Sociology, 87 (3): 548-577.
- Williamson, O.E./Wachter, M.L./Harris, J.E. (1975): Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange. In: Bell Journal of Economics, 6: 250-280.
- Ziliak, S.T./McCloskey, D.N. (2004): Size Matters: The Standard Error of Regressions in the American Economic Review. In: The Journal of Socio-Economics, 5: 527-546.
- Zohlhöfer, W. (Hg.) (1996): Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand. Berlin.

## Anhang

Tab. 12: Variablen und deskriptive Statistiken

Deskriptive Statistiken der zentralen Variablen (n= mindestens 914)	Arith. Mittel	Min.-Max.	Standardabweichung
<i>Regulierungsform (Zustimmung jeweils = 1)</i>			
Bindung an Flächentarifvertrag	0,579	0-1	0,4940
Nur Haus- oder Firmentarifvertrag	0,110	0-1	0,3131
Keine TV-Bindung, Orientierung am Flächen-TV	0,160	0-1	0,3668
Kein TV, kein Orientierung	0,125	0-1	0,3309
<i>Verbetrieblichungsneigung Management (jeweils Zustimmung = 1)</i>			
Verlagerung Verhandlungen auf Betriebsebene	0,650	0-1	0,4772
Befürwortung Abkehr vom Flächentarifvertrag	0,830	0-1	0,3757
BR bevorzugter Verhandlungspartner	0,734	0-1	0,4423
<i>Verbetrieblichungsneigung Betriebsrat (jeweils Zustimmung = 1)</i>			
Verlagerung Verhandlungen auf Betriebsebene	0,221	0-1	0,4152
Befürwortung Abkehr vom Flächentarifvertrag	0,204	0-1	0,4030
<i>Vertrauen (Indexwerte)</i>			
... des Managements in den Betriebsrat	3,28	1,17-4,0	0,5178
... des Betriebsrates in das Management	3,07	1,17-4,0	0,5433
<i>Macht / Organisationsgrad</i>			
Macht des BR aus Sicht des Managements	0,273	0-1	0,4455
Macht des BR aus Sicht des BR	0,365	0-1	0,4817
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad des BR (metrisch)	68,33	0-100	33,67
Betriebsgröße (Anzahl Mitarbeiter)	686,41	100-52000	2501,10
Künftige organisationale Veränderungen (in starkem Maße = 1)	0,610	0-1	0,4879
Gewinnerzielung (ja=1)	0,689	0-1	0,4631
Betriebsgründung nach 1990 (ja= 1)	0,158	0-1	0,3646
Betrieb in neuen Bundesländern (ja=1)	0,113	0-1	0,3172
Verarbeitendes Gewerbe (ja=1)	0,797	0-1	0,4024
Akademikeranteil (Prozent)	17,84	0-100	18,44
Frauenanteil (Prozent)	32,14	0-100	21,63
Facharbeiteranteil (Prozent)	32,31	0-100	22,35
<i>Folgen der Verbetrieblichung aus Sicht des Managements (Indexwerte)<sup>6</sup>:</i>			
Kostenerhöhung	2,203	1-4	0,5555
Bessere Anpassung	3,334	1-4	0,4914
Schwächung Gewerkschaften	2,904	1-4	0,6058
<i>Folgen der Verbetrieblichung aus Sicht des Betriebsrates (Indexwerte):</i>			
Kostenerhöhung	3,033	1-4	0,6891
Bessere Anpassung	2,732	1-4	0,5564
Schwächung Gewerkschaften	3,252	1-4	0,6646

<sup>6</sup> Hier werden nicht die Faktorwerte dargestellt, die in den Regressionsmodellen Verwendung fanden, sondern Werte additiv gebildeter Indizes. Dabei sind die Variablen addiert, die am höchsten auf den jeweiligen Faktor laden, anschließend wird der sich ergebende Wert durch die Anzahl der Items pro Index dividiert. Den Referenzpunkt bildet die Faktorstruktur bezogen auf die Manager, um so die Indexwerte trotz der geringfügig anderen Struktur der Betriebsrats-Antworten vergleichbar zu machen.



**Rainer Hampp Verlag**  
**www.Hampp-Verlag.de**

Rainer Hampp Verlag  
 IndBez  
 Meringerzeller Str. 10  
 D – 86415 Mering

Tel ++49 (0)8233 / 47 83  
 Fax ++49 (0)8233 / 307 55  
 Internet: www.Hampp-Verlag.de  
 E-mail: Hampp@RHVerlag.de

Bestellformular

Abonnement Einzelheft	Preis	Versandkosten Ausland	Summe
Industrielle Beziehungen 1-4/2007	60,00	8,00	
Industrielle Beziehungen 1-4/2006	60,00	8,00	
Industrielle Beziehungen 4/2007	19,80	3,00	
e-IndB, IP access 2007 (2006 free)	120,00		
e-IndB, password access 2007 (2006 free)	90,00		
Peisnachlass f. kombinierte Abonnements	- 30,00		
Kostenloses Probeheft			
		<b>Summe</b>	

**Zahlung auf Rechnung, nur innerhalb EU**

**Zahlung über Kreditkarte**  American Express  Visa  
 Master Card  .....

Kartennr.: ..... Ablaufdatum: .....

Name: ..... Unterschrift: .....

**FAX ++49 8233 30755** oder e-mail: Hampp@RHVerlag.de

*Rainer Hampp Verlag*

Meringerzeller Str. 10  
D – 86415 Mering

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 (Versandadresse)

Falls vorhanden, bei **EU-Ländern außer D**  
 bitte angeben: **Umsatzsteuer-IdNr.**

\_\_\_\_\_  
 (rechtsverbindliche Unterschrift)